

# ANÁLISE DO PROGRAMA DE FOMENTO AOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS NO ESTADO DA BAHIA – A PERCEPÇÃO DOS PARTICIPANTES

Rodrigo Rêgo Lisboa Oliveira<sup>1</sup>

Lucas Santos Cerqueira<sup>2</sup>

Carolina de Andrade Spínola<sup>3</sup>

## Resumo

Os Arranjos Produtivos Locais (APL's) são exemplos de aglomerações produtivas com grande potencial para o desenvolvimento de regiões atrasadas economicamente, dando competitividade às empresas de pequeno e médio porte aglomeradas. Em vista dessa capacidade, fazem-se necessárias políticas públicas que fomentem o desenvolvimento dessas aglomerações. Pois que o surgimento, o amadurecimento e o sucesso dos APL's são fortalecidos por elas. Daí a importância de averiguar a execução e os resultados dessas políticas, levando em consideração a percepção dos agentes envolvidos e das empresas beneficiadas. Por isso, este artigo trás uma avaliação sobre o Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial (PROGREDIR), que é uma parceria do governo baiano com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Através desta avaliação, os resultados alcançados demonstraram que o Programa é uma política pública com potencial inalienável para o incentivo ao desenvolvimento dos APL's baianos. Entretanto, sua gestão ineficiente e sua burocracia elevada levaram a perdas significativas de sua potencialidade no desenvolvimento dos APL's.

**Palavras-Chave:** Arranjo Produtivo Local; Políticas Públicas; Programa PROGREDIR; Competitividade.

## Abstract

The Local Productive Arrangements (APL's) are examples of productive agglomerations with great potential for the development of economically backward regions, giving the competitiveness of small and medium enterprises crowded. Given this ability, if necessary, make public policies that foster the development of these agglomerations. Since the emergence, maturation and success of APL's are strengthened by them. Hence the importance of verifying the implementation and results of these policies, taking into account the perception of the agents involved and benefited companies. Therefore, this article backs an evaluation of the Program to Strengthen Entrepreneurial Activity (PROGREDIR), which is a partnership of the baiano government with the Inter-American Development Bank (IDB). Through this evaluation, the results obtained show that this program is an inalienable public policy to encourage the development of potential Bahia APL's. However, its inefficient management and its high bureaucracy led to significant losses of its potential in the development of APL's.

**Keywords:** Local Productive Arrangement; Public Policy; PROGREDIR Programme; Competitiveness.

## INTRODUÇÃO

Arranjos Produtivos Locais são aglomerações produtivas com fortes traços territoriais, formados por agentes econômicos, políticos e sociais que desenvolvem uma atividade econômica específica ou um conjunto muito específico de atividades afins (REDESIST, 2003). Ao longo da última década uma série de ações foi adotada pelo Governo do Estado da

---

<sup>1</sup> Graduando em Engenharia de Produção pela Universidade Salvador (UNIFACS), e-mail rodrigo.liveira@outlook.com, bolsista de iniciação científica pela Fundação de Amparo à pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB).

<sup>2</sup> Doutorando em Análise Desenvolvimento Regional e Urbano pela Universidade Salvador (UNIFACS). Graduação em Administração pela União Metropolitana de Educação e Cultura (UNIME) e Mestrado em Administração Estratégica pela UNIFACS, com bolsa CAPES. E-mail lucasscerqueira@gmail.com.

<sup>3</sup> Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Católica do Salvador (1992), mestrado em Administração pela Universidade Federal da Bahia (1996) e Doutorado em Geografia pela Universidade de Barcelona (2005). Atualmente é Pró-Reitora de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão da Universidade Salvador (UNIFACS) e professora do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Urbano da Universidade Salvador.

Bahia com o objetivo de identificar e fortalecer tais aglomerações, fomentando o desenvolvimento local nos seus territórios de atuação.

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa descritiva e exploratória a respeito do tema. Foram realizados levantamentos bibliográficos e entrevistas com o intuito de apresentar um panorama histórico das políticas de apoio aos Arranjos Produtivos Locais (APL's) no Estado da Bahia, além de entrevistas com diversos atores envolvidos com o intuito de avaliar a percepção dos impactos de tais políticas na competitividade. Foram entrevistados os gestores dos programas de apoio, representantes e membros dos APL's apoiados e também dos APL's que não tiveram o apoio efetivado.

### **AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS: UMA REVISÃO CONCEITUAL**

A aglomeração de empresas em um mesmo local ou região é denominada aglomeração produtiva. Estas aglomerações podem ser classificadas e diferenciadas a partir de suas características constitucionais. Assim, pode-se distingui-las levando em consideração: o porte das empresas presentes no aglomerado, os tipos de relações existentes entre as firmas (cooperação e concorrência), a existência ou não de parcerias com o setor público, a presença ou não de instituições de apoio, dentre outros aspectos.

Existe, hoje, um grande número de abordagens teóricas que estudam, conceituam e descrevem as aglomerações produtivas. Tais estudos são provenientes da valorização das atividades em redes, sejam em termos de cadeia produtiva ou de cooperação estratégica entre organizações. Vale (2007) assevera que tais aglomerações são caracterizadas pela existência de empresas que têm suas atividades associadas pela proximidade física e também por fatores inerentes a aquele território em particular, tais como o contexto sociocultural, formação da mão de obra e questões institucionais locais.

Ainda segundo Vale (2007):

...o território é tratado como um grande complexo produtivo e existe o reconhecimento que a competitividade das empresas aí presentes encontra-se associada à competitividade do próprio território. Este é visualizado como um espaço privilegiado de interação, cooperação e competição entre as empresas, passando a exigir uma abordagem diferenciada no âmbito dos estudos organizacionais [...]. O fator regional passou a ser considerado, em todo o mundo, uma fonte importante de vantagens competitivas. (p. 160)

Hoje é possível perceber um consenso no entendimento de que o desenvolvimento local não deve estar alicerçado, no longo prazo, exclusivamente a fatores externos tais como investimentos exteriores, mas depende também e, sobretudo, de fatores locais que sejam capazes de perpetuar o desenvolvimento em um círculo virtuoso. E, a partir de tal entendimento, uma ampla literatura tem se formado a respeito de tais questões, levando ao surgimento de diversos conceitos que são confundidos e intercambiados de muitas maneiras, tais como os de Arranjos Produtivos Locais (utilizado na base deste trabalho), Cluster, Distrito Industrial e *Milieux innovateur*.

Arranjos Produtivos Locais, segundo a definição da RedeSist (2003) são:

Aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros - e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras organizações públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento. (p. 4)

Suas principais características podem ser elencadas como sendo: a) dimensão territorial na qual o APL está geograficamente localizado, podendo ser um único município ou uma microrregião. Isto porque, a proximidade geográfica dos integrantes do APL determina o compartilhamento de conhecimento tácito, de traços socioculturais e valores únicos, concedendo uma identidade própria ao arranjo, que pode se tornar fonte de grandes vantagens competitivas; b) diversidade de atores, evidenciada pela variedade de atividades políticas e socioeconômicas, não apenas com a participação de empresas que compõem a cadeia produtiva, mas diversas organizações, de caráter público e privado, voltadas para a capacitação de capital humano, pesquisa, financiamento e políticas de fomento; c) a existência de conhecimento tácito, através do compartilhamento e socialização do conhecimento adquirido por meio das relações e cooperação entre os agentes, além da própria formação sociocultural da população regional. Tal conhecimento tem sua difusão facilitada pela proximidade e pelas relações existentes no aglomerado, tornando-se de difícil acesso e reprodução externa, o que pode gerar vantagem competitiva; d) inovação e aprendizado, que constituem peças chave na ampliação da produção. A aprendizagem interativa é característica marcante nos APL's, pois a inovação possibilita o desenvolvimento de novos processos

produtivos e de novos produtos, essencial para a competitividade e sobrevivência dos arranjos; e) os APL's apresentam também algum tipo ou nível de coordenação entre todos os agentes, buscando facilitar e gerenciar as decisões sobre produção e distribuição, bem como a socialização do conhecimento, expressando algum tipo de estrutura de governança; f) por fim, os arranjos apresentam alto grau de enraizamento, que se refere ao compromisso dos diversos atores locais (REDESIST, 2003).

Além desses, tais concepções deram origem a outro importante conceito nos estudos sobre aglomerados, os *Milieux Innovateurs*, ou Meios Inovadores, voltados para o estudo das externalidades tecnológicas oriundas das relações de cooperação e interdependência entre atores de uma mesma região, extrapolando o foco econômico de tais relações e abordando os aspectos psicossocioculturais do processo. O enfoque de tal teoria é o ambiente e sua relação com a inovação e desenvolvimento local.

Para estabelecer parâmetros que permitissem diferenciar os Arranjos Produtivos Locais de algumas aglomerações produtivas, que possuem características comuns, foi elaborado um quadro conceitual. Nele é realizada a comparação das principais características de cada aglomeração e de suas conceituações em relação ao APL, a partir da visão de alguns autores.

Através da análise do quadro, fica perceptível a separação dos aglomerados em dois grupos principais. Os centros e complexos industriais são representantes do primeiro grupo, o grupo com relações interfirmas verticais. Já os distritos industriais, clusters e APL's são representantes do segundo grupo, das relações interfirmas horizontais.

O grupo de relações verticais é caracterizado pela produção voltada a segmentos variados, favorecendo um ambiente de pouca concorrência entre as firmas e a cooperação bilateral, ou seja, entre clientes e fornecedores. Já o grupo de relações horizontais é caracterizado pela produção concentrada sobre um setor, ramo ou atividade principal, estabelecendo um ambiente com grande concorrência, mas também marcado pela cooperação bilateral e multilateral, ou seja, entre varias empresas associadas, sejam elas concorrentes ou não.

No grupo das relações horizontais, o que mais diferencia os Arranjos Produtivos Locais dos distritos industriais e dos clusters é a origem endógena das atividades econômicas desenvolvidas nos arranjos. Isto porque, enquanto nos distritos e nos clusters as atividades são de origem exógena, que não é originada ou própria da região, as atividades dos APL's são originadas na região em que foram instaurados, antes mesmo do estabelecimento do arranjo,

pois são atividades enraizadas. Como o exemplo dos APL's de Sisal e de cana-de-açúcar, que tiveram suas atividades produtivas originadas nas regiões em que foram estabelecidos.

## QUADRO 01 – QUADRO CONCEITUAL DE AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS

<p><b>CENTROS INDUSTRIAIS</b></p> <p>Os centros industriais são aglomerações constituídas de grandes e diversificadas empresas, cada uma desempenhando papel muito importante, mas não necessariamente havendo grandes sinergias e relações entre elas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presença de grandes empresas de setores diversos, favorecendo pouca sinergia entre as relações interfirmas.</li> <li>• Variedade produtiva: de modo geral, as empresas no centro industrial fazem parte de cadeias produtivas diferentes. Assim, há nesse tipo de aglomerado ampla variedade produtiva e de produtos.</li> <li>• Parcerias com o setor público: as parcerias do centro industrial com o setor público são baseadas nas políticas públicas de incentivo fiscal. Essas políticas são limitadas a oferta de benefícios fiscais para as empresas, visando o desenvolvimento de regiões atrasadas, com geração de produção, emprego e renda.</li> <li>• Relações interfirmas verticais: as relações entre as empresas do centro industrial são relações verticais. Isto porque, a produção no centro é voltada para segmentos diversos. Dessa forma, há pouca concorrência entre as empresas desse aglomerado. A colaboração neste aglomerado pode ocorrer de forma bilateral:</li> <li>• Cooperação bilateral: ocorre nas relações dos produtores com seus fornecedores através da troca de informações, visando melhorias na qualidade dos componentes e dos serviços demandados.</li> <li>• Vantagens estáticas: vantagens relacionadas à presença de matéria-prima e insumos de qualidade. Além de infraestrutura (estradas, portos, aeroportos), em alguns casos.</li> </ul>	<p>BARBOSA, Eduardo; DINIZ, Eduardo; SANTOS, Gustavo (2004);</p>
<p><b>COMPLEXOS INDUSTRIAIS</b></p> <p>O complexo industrial é uma concentração de empresas geralmente associadas a uma cadeia produtiva e que produzem etapas diferentes do processo produtivo. Os principais casos são as indústrias petroquímica, eletroeletrônica, automobilística e siderúrgica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presença de grandes empresas de uma mesma cadeia produtiva, impulsionadas por uma indústria chave ou motriz.</li> <li>• Variedade produtiva: de modo geral, as empresas no complexo industrial fazem parte de uma mesma cadeia produtiva. Desse modo, há nesse tipo de aglomerado certa variedade produtiva e de produtos, pois as empresas produzem diferentes etapas da cadeia produtiva.</li> <li>• Parcerias com o setor público: as parcerias do complexo com o setor público também são baseadas nas políticas públicas de incentivo fiscal, assim como nos centros industriais.</li> <li>• Relações interfirmas verticais: as relações entre as empresas do complexo industrial são relações verticais. Isto porque, a produção no complexo é voltada para diferentes etapas de uma mesma cadeia produtiva. Portanto, a colaboração neste aglomerado pode ocorrer de forma bilateral e multilateral:</li> <li>• Cooperação bilateral: ocorre nas relações dos produtores com seus fornecedores através da troca de informações, visando melhorias na qualidade dos componentes e dos serviços demandados.</li> <li>• Cooperação multilateral: ocorre entre associações empresariais que representam segmentos produtivos específicos ao longo da cadeia produtiva.</li> <li>• Vantagens estáticas: vantagens relacionadas à presença de matéria-prima e insumos de qualidade. Além de infraestrutura (estradas, portos, aeroportos), em alguns casos.</li> </ul>	<p>BARBOSA, Eduardo; DINIZ, Eduardo; SANTOS, Gustavo (2004);</p>

<p style="text-align: center;"><b>DISTRITOS INDUSTRIAIS</b></p> <p>Os distritos industriais são concentrações de empresas, geralmente caracterizados por setores com pequenas barreiras à entrada e de fácil aplicação às regiões ou países menos desenvolvidos. Eles também possuem outras características, sendo a principal delas a importância da cooperação. A cooperação dentro dos distritos é considerada tão importante que representa um dos principais fatores que diferenciam, teoricamente, esse tipo de aglomeração produtiva de outras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presença forte de pequenas e médias empresas. Além de instituições de apoio a educação, treinamento especializado, informação, pesquisa e suporte técnico e financeiro.</li> <li>• Especialização produtiva: Apesar da ampla variedade de produtos, as atividades produtivas do distrito industrial estão voltadas para uma indústria principal, podendo agregar indústrias subsidiárias.</li> <li>• Ampla divisão do trabalho: a maior parte dos benefícios gerados pelos distritos é resultado de uma especialização das atividades produtivas. Que, por sua vez, é fruto da ampla divisão do trabalho entre os produtores de um mesmo ramo industrial. Além disso, a larga divisão do trabalho proporciona vantagens como: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fundo de trabalhadores especializados: na comunidade de pessoas presente no distrito, o acúmulo de conhecimento permite a geração de trabalhadores mais qualificados. E favorece um mercado constante para a mão de obra especializada.</li> <li>○ Fácil acesso a fornecedores de matéria-prima e insumos diversos: remete-se ao fato do surgimento de indústrias subsidiárias em torno do ramo industrial principal deste aglomerado.</li> <li>○ Grande especialização dos serviços: a divisão do trabalho permitiu que cada firma ficasse responsável por uma pequena parte do processo de produção. O que favoreceu a especialização das empresas nas suas devidas atividades produtivas.</li> </ul> </li> <li>• Aprendizagem e inovação: presença de iniciativas, ações e projetos realizados em conjunto entre os atores do distrito industrial. Ou seja, parcerias entre as próprias empresas, entre empresas e o poder público, entre empresas e outros tipos de instituições e outras combinações. Essas parcerias tem foco na especialização e inovação da produção.</li> <li>• Parcerias com o setor público: o interesse do setor público em desenvolver regiões menos favorecidas pode leva-lo a desenvolver políticas públicas de incentivo ao aglomerado. Políticas que vão desde a criação de infraestrutura adequada à especialização dos trabalhadores em serviços técnicos específicos. Objetivando, dessa forma, a atração de indústrias para regiões mais pobres, favorecendo a descentralização da produção, do emprego e da renda.</li> <li>• Concorrência interfirmas: as empresas presentes no distrito fazem parte de um mesmo ramo industrial. Por isso, a concorrência coexiste com a cooperação, que é característica forte do aglomerado. Contudo, a ampla divisão e o grande volume de trabalho favorecem a todas as empresas do distrito, reduzindo os impactos da concorrência e abrindo espaço para a cooperação.</li> <li>• Relações interfirmas horizontais: as relações entre as empresas do distrito industrial são relações horizontais. Isto porque, o aglomerado é voltado para um ramo industrial principal, favorecendo a competição entre as empresas. Contudo, nestes tipos de relações também existe colaboração interagentes, que pode ser bilateral e/ou multilateral. Nos distritos, é comum a cooperação multilateral:</li> <li>• Cooperação multilateral: no caso dos distritos, ocorre quando várias firmas formam uma iniciativa conjunta, como treinamento de trabalhadores, compra de insumo e desenvolvimento de inovação tecnológica. Essas colaborações também recebem o nome de colaboração produtiva e inovativa. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cooperação produtiva: baseada nas economias de escala e de escopo. Além de melhorias de qualidade e produtividade.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Humphrey &amp; Schmitz (1996) apud Keller; Marshall apud Keller; Rabelotti (1995) apud Keller; OLIVARES, Gustavo; DALCOL, Paulo. (2010); AQUINO, André Luiz; BRESCIANI, Luis. (2005); TEIXEIRA, Lucimar; SANTAROSSA, Eduardo; BERTOTTI, Gustavo;</p>
--	---	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cooperação inovativa: baseada na colaboração entre os agentes do distrito para o desenvolvimento de inovações.</li> <li>• Governança: modos de liderança, coordenação, intervenção, participação e negociação de conflitos em processos decisórios dentro do distrito. A governança é estabelecida em três formas principais: hierárquica, em rede e de iniciativa governamental. Nessa aglomeração, é mais comum a governança em rede, ou seja, o poder é equivalente entre os agentes. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Forma em rede: nesse modelo, não há um ator único coordenando. As relações ocorrem entre extenso número de agentes, sem um dominante. Dessa forma, é necessária a participação de instituições que colaborem na elaboração de regras e mecanismos para equilibrar o poder entre os agentes.</li> </ul> </li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>CLUSTERS</b></p> <p>É uma concentração geográfica de empresas interconectadas e instituições de um mesmo segmento entre si, incluindo desenvolvedores de tecnologias específicas para o segmento, associações de comércio, governo local e universidades. Em uma dimensão mais ampla, o <i>cluster</i> agrega empresas em torno de uma antítese entre a competição e a cooperação, os quais coexistem ao mesmo tempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presença de médias e grandes empresas. Além de instituições de apoio a educação, treinamento especializado, informação, pesquisa e suporte técnico e financeiro.</li> <li>• Especialização produtiva: produção de bens e serviços dirigida para um segmento principal. Segmento este que, geralmente, é composto de atividades produtivas exógenas, não oriundas da região. Assim, alterações exógenas de produto e tecnologia tornam o cluster mais vulnerável.</li> <li>• Aprendizagem e inovação: presença de iniciativas, ações e projetos realizados em conjunto entre os atores do cluster. Ou seja, parcerias entre as próprias empresas, entre empresas e o poder público, entre empresas e outros tipos de instituições e outras combinações. Essas parcerias tem foco na especialização e inovação da produção. Contudo, no cluster, a inovação pode restringir-se a aquisição de maquinário.</li> <li>• Parcerias com o setor público: formado naturalmente ou sobre incentivo governamental, o cluster pode ser alvo de parcerias com o setor público por meio de políticas de incentivo. Políticas que vão desde a criação de infraestrutura adequada à especialização dos trabalhadores em serviços técnicos específicos.</li> <li>• Forte concorrência interfirmas: as empresas do cluster fazem parte de um mesmo segmento. Assim, a concorrência é bastante estimulada neste aglomerado. Isto porque, a produtividade torna-se o objetivo das empresas do cluster, gerando economias de escala e escopo.</li> <li>• Relações interfirmas horizontais: as relações entre as empresas do cluster são relações horizontais, assim como no distrito. Isto porque, a produção do cluster é voltada para um segmento principal, viabilizando uma concorrência forte entre as empresas. Mas, diferente do distrito industrial, o cluster estimula a concorrência, diminuindo o potencial de colaboração das empresas. Entretanto, ainda há espaço para a colaboração neste aglomerado, que pode ser bilateral e/ou multilateral. Nos clusters, são comuns os dois tipos de colaboração, com limitações maiores para a cooperação multilateral, devido a forte concorrência já mencionada:</li> <li>• Cooperação bilateral: ocorre quando duas empresas partilham o mesmo equipamento ou com uma simples política de boa vizinhança, comum no cluster.</li> <li>• Cooperação multilateral: ocorre quando várias firmas formam uma iniciativa conjunta para treinamento de trabalhadores, compra de insumo e desenvolvimento de inovação tecnológica. Essas colaborações também recebem o nome de colaboração produtiva e inovativa.</li> </ul>	<p>PORTER (1998); BRESCIANI e AQUINO (2005); LOPES e TAVARES (2010); SCHMITZ apud KELLER; CASSIOLATO E LASTRES (2003); OLIVARES, Gustavo; DALCOL, Paulo (2010); AQUINO, André Luiz; BRESCIANI, Luis (2005); TEIXEIRA, Lucimar; SANTAROSSA, Eduardo; BERTOTTI, Gustavo;</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecedores especializados: a mão de obra local pode torna-se especializada no segmento que rege o cluster. Essa especialização se dá pela própria experiência dos trabalhadores, já que as empresas do cluster estão em um mesmo segmento. E pelo apoio do governo e/ou instituições voltadas para a educação e inovação nos processos produtivos do cluster.</li> <li>• Infraestrutura específica: o cluster abriga empresas de um mesmo segmento, que possuem necessidades de infraestrutura semelhantes. Por isso, a infraestrutura é específica, pois se adapta as necessidades dessas empresas. O poder público pode ser responsável pela criação da infraestrutura específica, mediante políticas públicas de incentivo ao aglomerado.</li> <li>• Governança: modos de liderança, coordenação, intervenção participação e negociação de conflitos em processos decisórios dentro do Cluster. A governança é estabelecida em três formas principais: hierárquica, em rede e de iniciativa governamental. A presença de empresas de grande porte facilita a formação de governanças hierárquicas. Além disso, alguns clusters podem surgir mediante iniciativa governamental, assim a governança pode ser feita pelo próprio poder público. Contudo, a forma em rede também é viável. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Forma hierárquica: liderança exercida por um único ator com capacidade substancial de coordenação das relações econômicas e tecnológicas locais. Nessa forma, pode existir uma grande empresa que atue com integradora. Alguns problemas podem surgir desse modelo de governança, como a defesa dos interesses de uma única empresa, em detrimento de todas as demais.</li> <li>○ Forma em rede: nesse modelo, não há um ator único coordenando. As relações ocorrem entre extenso número de agentes, sem um dominante. Dessa forma, é necessária a participação de instituições que colaborem na elaboração de regras e mecanismos para equilibrar o poder entre os agentes.</li> <li>○ Forma de iniciativa governamental: paradigma estabelecido pelo poder público, no qual a governança é estabelecida de forma neutra, sem centralização do poder. Esse tipo de governança pode trazer problemas como a divergência com os reais interesses do aglomerado.</li> </ul> </li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS</b></p> <p>Aglomerções de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm um vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presença de pequenas e médias empresas. Além de instituições de apoio a educação, treinamento especializado, informação, pesquisa e suporte técnico e financeiro.</li> <li>• Especialização Produtiva: produção de bens e serviços dirigida para uma atividade produtiva principal, baseada no conhecimento tácito produzido e compartilhado entre pessoas e organizações de um mesmo território. Assim, a mão de obra torna-se mais capacitada e especializada na atividade produtiva do aglomerado. Além disso, a atividade produtiva principal é endógena, ou seja, originada ou própria da região ou local onde o APL está instalado.</li> <li>• Território: identidade coletiva, baseada em fatores sociais, econômicos, culturais, políticos, ambientais e históricos.</li> <li>• Aprendizagem e inovação: presença de iniciativas, ações e projetos realizados em conjunto entre os atores do APL. Ou seja, parcerias entre as próprias empresas, entre empresas e o poder público, entre empresas e outros tipos de instituições e outras combinações. Dentre os projetos e ações possíveis, têm-se: realização de</li> </ul>	<p>SEBRAE (2003); CASSIOLATO E LASTRES (2003); BUENO, Ana Maria (2006); MORELLI, Gustavo et al. (2003); OLIVARES, Gustavo; DALCOL, Paulo (2010); AQUINO, André Luiz; BRESCIANI, Luis (2005);</p>

<p>associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. Além disso, sofrem a influência do contexto social e cultural e de outros fatores locais.</p>	<p>programas de treinamento, eventos de capacitação, cursos e seminários, e outros. Dessa forma, pretende-se alcançar a especialização e a inovação, melhorando a produção e a produtividade das empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcerias com o setor público: diferente do cluster, o APL é formado a partir das vocações da própria região em que se encontra. Contudo, o APL também pode ser alvo de parcerias com o setor público por meio das políticas de incentivo. Políticas que vão desde a criação de infraestrutura adequada à especialização dos trabalhadores em serviços técnicos específicos, como acontece nos clusters e nos distritos industriais.</li> <li>• Relações interfirmas horizontais: as relações entre as empresas do APL também são horizontais. Isto porque, a produção do APL é voltada para uma atividade produtiva principal, favorecendo a competição entre as empresas. Todavia, assim como no distrito industrial, a colaboração tem maior peso sobre o aglomerado, podendo ser bilateral e/ou multilateral. Embora seja muito comum a cooperação multilateral:</li> <li>• Cooperação multilateral: ocorre quando várias firmas formam uma iniciativa conjunta, como treinamento de trabalhadores, compra de insumo e desenvolvimento de inovação tecnológica. Essas colaborações também recebem o nome de colaboração produtiva e inovativa. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cooperação produtiva: baseada nas economias de escala e de escopo. Além de melhorias de qualidade e produtividade.</li> <li>○ Cooperação inovativa: baseada na colaboração entre os agentes do APL para o desenvolvimento de inovações. O que resulta em diminuição de riscos, custos e tempo. Além de favorecer o aprendizado e o potencial inovador do APL.</li> </ul> </li> <li>• Governança: modos de liderança, coordenação, intervenção participação e negociação de conflitos em processos decisórios dentro do APL. A governança é estabelecida em três formas principais: hierárquica, em rede e de iniciativa governamental. Sendo a forma em rede a mais encontrada nos APL's, devido à predominância de pequenas empresas e a forma natural como este aglomerado surge. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Forma hierárquica: liderança exercida por um único ator com capacidade substancial de coordenação das relações econômicas e tecnológicas locais. Nessa forma, pode existir uma grande empresa que atue com integradora. Alguns problemas podem surgir desse modelo de governança, como a defesa dos interesses de uma única empresa, em detrimento de todas as demais.</li> <li>○ Forma em rede: nesse modelo, não há um ator único coordenando. As relações ocorrem entre extenso número de agentes, sem um dominante. Nesse modelo, é necessária a participação de instituições que colaborem na elaboração de regras e mecanismos para equilibrar o poder entre os agentes.</li> <li>○ Forma de iniciativa governamental: paradigma estabelecido pelo poder público, no qual a governança é estabelecida de forma neutra, sem centralização do poder. Esse tipo de governança pode trazer problemas como a divergência com os reais interesses do aglomerado.</li> </ul> </li> </ul>	<p>TEIXEIRA, Lucimar; SANTAROSSA, Eduardo; BERTOTTI, Gustavo; RedeSist (2003);</p>
--	--	--

Fonte: Elaboração própria (2014).

## O PROGRAMA PROGREDIR

Em 2006, o Governo Federal assinou um termo de cooperação com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), com o intuito de fomentar programas de inovação no Brasil. E cada estado brasileiro poderia apresentar seus projetos com o objetivo de ser contemplado com o financiamento de recursos.

Os projetos de inovação deveriam ser apresentados pelos estados diretamente ao BID, que coordenaria o repasse de recursos. Contudo, segundo a Secretaria de Ciência e Tecnologia da Bahia (SECTI)<sup>4</sup>, apenas os estados da Bahia, Minas Gerais, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo apresentaram projetos. E desses, apenas a Bahia e São Paulo demonstraram resultados substanciais dos programas realizados. Pois enquanto os estados do Rio de Janeiro e do Rio Grande do Sul executaram menos de 50% das metas de seus projetos, o estado da Bahia executou 90% das metas operacionais de seu projeto.

Na Bahia, o programa de inovação consagrado pelo BID denomina-se Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial (PROGREDIR), que se trata de um convênio assinado entre o BID e o Governo do Estado, em 2006. Este foi o primeiro programa originado pelo termo de cooperação no país, apoiando onze arranjos produtivos locais nos mais diversos segmentos.

No convênio, foi estabelecido que 60% do orçamento do Programa seria financiado pelo banco e 40% pelo Estado, através de contrapartida, especialmente na realização de atividades pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que são intervenientes executores do PROGREDIR.

O Programa é coordenado diretamente pela SECTI, por ser classificado pelo BID como projeto de inovação. Mas, apesar de ter sido iniciado em 2006, sua operacionalização foi postergada, sobretudo, devido à mudança de governo do estado baiano em 2007. Além disso, por questões estatutárias, o IEL e o SEBRAE não puderam executar parte do Programa, reduzindo sua efetividade. E para solucionar esse entrave, foi necessária a inclusão de muitos aditivos, tornando a execução do PROGREDIR mais longa do que havia sido estabelecido.

Segundo alguns relatos dos entrevistados pela pesquisa, o início da operacionalização do Programa ocorreu apenas em 2008, com a realização da avaliação inicial dos APL's selecionados, visando descrever seus níveis de estruturação, condições de funcionamento e potencialidades. A partir daí, foram realizados estudos de *benchmarking* com aglomerados

---

<sup>4</sup> Em entrevista concedida pelo Coordenado do PROGREDIR na SECTI aos autores em 10 de abril de 2013

produtivos similares ao redor do mundo, com o intuito de identificar práticas e estratégias bem sucedidas e auxiliar na determinação de prioridades de ação. Com base em tais estudos, foram concebidos os Planos de Negócios e os Planos de Melhoria da Competitividade das empresas beneficiadas, em cada APL contemplado.

Oficialmente, o Programa PROGREDIR apoia onze APL's no Estado, que foram escolhidos sem critérios objetivos, conforme admitem a SECTI e o SEBRAE. Na seleção dos arranjos, foram utilizados critérios mais políticos, como as áreas de interesse do Governo, o nível de estruturação dos arranjos e o potencial de crescimento. Além disso, os APL's que demonstraram interesse em participar do Programa também foram considerados para a seleção final. Contudo, de acordo com a SECTI, apenas seis APL's foram efetivamente apoiados.

A seguir, a lista dos seis Arranjos Produtivos Locais efetivamente apoiados pelo Programa PROGREDIR e alguns projetos previstos para cada um deles:

- Confecções: O executor é o SENAI. Foi elaborado um Plano de Negócios e um Plano Estruturante que previa a montagem e equipagem de um centro de design de moda, o que foi realizado, o centro esta localizado no SENAI Dendezeiros.
- Fruticultura: O SEBRAE declinou de executar o projeto, e o mesmo é de responsabilidade do departamento de Agronomia da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). Foi elaborado um Plano de Negócios e um Plano Estruturante que prevê o desenvolvimento de um sistema de monitoramento do mercado.
- Psicultura: Administrado pela Bahia Pesca. Os pescadores foram organizados em cooperativas. Foi elaborado um Plano de Negócios e um Plano Estruturante que prevê a construção de uma central de armazenamento frigorífico em Paulo Afonso.
- Tecnologia da Informação: administrado pelo SEBRAE. Foi elaborado um Plano de Negócios e um Plano Estruturante que previu, por demanda dos empresários, um curso de MBA em T.I., que foi realizado, e um programa de levantamento de melhores práticas.

- Transformação Plástica: Gerenciado pelo SENAI CIMATEC. Foi elaborado um Plano de Negócios e um Plano Estruturante que previu a modernização do Laboratório de Transformação de Plásticos do CIMATEC. O laboratório foi reequipado e é administrado pelo SENAI.
- Sisal: Administrado em conjunto pelo SETRE, Embrapa, UFRB e outros. É considerado o maior APL, pelo número de produtores e empregos gerados. Foi elaborado um Plano de Negócios e um Plano Estruturante que prevê diversas ações, tais como a implantação de uma Biofábrica, desenvolvimento de pesquisas para o aproveitamento do suco do sisal, desenvolvimento de uma máquina de processamento de sisal mais moderna e eficiente.

## **A ANÁLISE DO PROGRAMA**

No processo de análise, buscou-se avaliar a percepção dos empresários quanto ao Componente 1 do Programa, intitulado de “Mobilização e articulação das governanças e redes associativas”. Para isso, nesta pesquisa, trabalhou-se apenas com os arranjos produtivos que permaneceram apoiados pelas ações do Programa PROGREDIR até o final do mesmo. Vale ressaltar que o PROGREDIR está em fase final, tendo sido estendido apenas para o término das ações no APL de piscicultura e para a avaliação final do projeto pelo financiador.

A pesquisa foi realizada em três etapas: na primeira, foi feita a elaboração de um referencial teórico, através de artigos, periódicos e livros; na segunda, foi executada a pesquisa de campo para a coleta de dados, junto a empresários beneficiados pelo Programa PROGREDIR e a outros órgãos relacionados; e na terceira etapa, foi realizada a extração de informações para a construção dos resultados, mediante a análise dos dados.

Na pesquisa de campo, o primeiro passo foi à identificação das empresas participantes do PROGREDIR, o que não se demonstrou uma tarefa fácil, tendo em vista o desencontro de informações entre as fontes consultadas e a dificuldade para acessar a relação oficial de participantes do Programa. Isto porque, enquanto, no site da Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB), constava a informação de 253 empresas beneficiadas pelo Programa,

na listagem oficial, obtida junto à SECTI, esta quantidade foi reduzida para 117 empreendimentos<sup>5</sup>, que se constituíram no universo oficial do levantamento de campo.

O telefone foi o equipamento utilizado para a pesquisa de campo, possibilitando uma comunicação rápida e mais cômoda para pesquisadores e entrevistados. Já a tabulação, para a extração de informações dos dados, foi baseada em perguntas chave como diretrizes para atestar a eficácia ou não do Programa. Na realização das entrevistas, utilizou-se de um roteiro com oito questões, que dinamizou o processo de coleta de dados. Já o contato com as empresas foi feito através de telefonemas, ocorridos no horário comercial, no período de 19 de maio a 26 de junho de 2014.

Apesar de se ter utilizado uma lista oficial, muitas das empresas relacionadas não possuíam contato atualizado. Em outros casos, as ligações não foram atendidas ou os responsáveis não se encontravam presentes, apesar das tentativas realizadas em horários diferenciados. Também a abordagem por email não foi bem sucedida, nestes casos, tendo em vista a falta de disponibilidade dos entrevistados para responder as mensagens encaminhadas.

A quantidade de empresas encontradas nas fontes de informação consultadas e o número de respondentes da pesquisa, por APL, encontram-se no quadro abaixo:

**Tabela 1 – Universo da pesquisa e taxa de retorno das entrevistas, 2014.**

<b>APL</b>	<b>Site (FIEB)</b>	<b>SECTI (Oficial)</b>	<b>Empresas entrevistadas</b>	<b>%</b>
<b>Confecções</b>	235	<b>51</b>	<b>8</b>	<b>15,69%</b>
<b>Fruticultura</b>	10	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>85,71%</b>
<b>Piscicultura</b>	X	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>9,09%</b>
<b>TI</b>	X	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>T. Plástica</b>	8	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>62,50%</b>
<b>Sisal</b>	X	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>20,00%</b>
<b>Total</b>	253	<b>117</b>	<b>34</b>	<b>29,06%</b>

Fonte: Elaboração Própria (2014).

<sup>5</sup> De acordo com a SECTI, a quantidade de empresas informadas referia-se apenas àquelas que estavam legalmente registradas. Contudo, ainda se encontrou muitas disparidades entre as duas listas no momento em que se confrontaram as razões sociais, o que denota problemas no processo de acompanhamento dos participantes do Programa.

Em relação ao nível de conhecimento sobre o Programa, 14,7% das empresas alegaram não conhecê-lo, embora a maior parte destas tenha participado de alguma atividade isolada, a exemplo de oficinas e cursos. Neste quesito, o APL de Transformação de Plásticos foi o que registrou menor grau de informação. O tempo de participação das empresas no Programa foi muito variável, havendo casos em que não ultrapassou um ano enquanto, em outros, esta permanência ultrapassava os quatro anos, o que remete ao início do PROGREDIR.

Quanto às atividades de desenvolvimento empresarial proporcionadas pelo PROGREDIR, a presença em cursos e palestras foi a mais citada, com a totalidade das empresas entrevistadas tendo participado de alguma iniciativa desta natureza. As viagens de *benchmarking* foram realizadas por 70,5% dos entrevistados.

Já no que se refere aos planos de negócios elaborados para as redes de empresas, percebe-se que, de uma maneira geral, houve a preocupação de disseminação do conteúdo deste documento, tendo em vista que 91,17% dos respondentes alegaram conhecê-los.

Complementando as ações previstas para o componente 1 do Programa, as empresas também registraram o oferecimento das consultorias individualizadas e a elaboração do plano estruturante para cada APL, conforme previsto inicialmente.

Todavia, em que pese o bom nível de participação dos empresários nas atividades de capacitação promovidas pelo Programa, o nível de satisfação dos mesmos com os resultados mostrou-se aquém do esperado, conforme a tabela 2 abaixo:

**Tabela 2 – Nível de Satisfação das empresas.**

<b>APL</b>	<b>Empresas confirmadas</b>	<b>Empresas Satisfeitas</b>	<b>%</b>
<b>Confecções</b>	8	3	38%
<b>Fruticultura</b>	18	18	100%
<b>Piscicultura</b>	1	0	0%
<b>TI</b>	0	-	-
<b>T. Plástica</b>	5	0	0%
<b>Sisal</b>	2	1	50%

Fonte: Elaboração Própria (2014).

Percebe-se, também, uma grande variação entre as respostas, com apenas 38% dos participantes do APL de Confecções demonstrando-se satisfeitos, enquanto os empresários do APL de Fruticultura, em sua totalidade, aprovaram o Programa.

Em um panorama geral, foram destacados pontos positivos e negativos pelas empresas entrevistadas. Algumas abordaram sua participação de maneira muito otimista para com as atividades do Programa e os resultados obtidos para seus processos. Outras expressaram grande decepção com o Programa, relatando inefetividade das ações realizadas.

As principais reclamações dos empresários estão listadas a seguir:

- Inefetividade e/ou insuficiência dos cursos realizados: No caso específico do APL de Confecções, os respondentes alegaram que alguns cursos estavam dirigidos a empresas que lançam coleções enquanto grande parte dos participantes trabalha no regime de tendência. Este último resume-se em ideias que podem lançar moda e que mudam constantemente, em períodos que variam muito, não se encaixando a coleções, sujeitas a períodos mais específicos;
- Pressa nos trâmites de cadastro das empresas: Esta alegação remete a uma possível falta de planejamento prévio das ações. Como apenas as empresas legalizadas poderiam participar do Programa, esse processo de legalização forçado e premiado pelo cronograma imposto pelos financiadores desagradou a alguns empresários;
- Sensação de falta de cumprimento das promessas: Sensação derivada do descumprimento ou cumprimento parcial das atividades prometidas pelo Programa.
- Falta de informações: Não existia um processo de comunicação efetivo entre as empresas e a coordenação do Programa. A despeito de terem conhecimento e acesso aos meios de comunicação digitais proporcionados, a exemplo do portal do Programa, registraram-se queixas quanto á sua atualização e quanto ao conteúdo das informações disponibilizadas.
- Desorganização e descaso no acompanhamento dos resultados das ações promovidas: Algumas empresas declaram serem a favor do Programa, contudo ficaram decepcionadas com a desorganização e abandono das atividades. Alguns respondentes apontaram que a sensação geral era de que “o governo queria usar o

empresariado apenas para conseguir os recursos do financiamento do Programa”, justificando que mesmo com algumas ações, houve o abandono do governo para com as empresas pelo não acompanhamento dos resultados das atividades e dos planos de negócios.

- Atividades de *benchmarking* inefetivas: Alguns entrevistados relataram que as viagens de benchmarking foram negligenciadas e tomadas como viagens de turismo, divergindo de sua proposta original, não havendo nenhuma utilidade prática dessas para os processos produtivos.

Apesar de poucos registros, algumas empresas destacaram a importância das atividades promovidas pelo PROGREDIR. Segundo elas, as atividades agregaram valor e conhecimento a seus processos e produtos, principalmente, os cursos realizados pelo SEBRAE e outras entidades, que auxiliaram na execução do Programa, e viagens de benchmarking, para adoção das melhores práticas.

Vale ressaltar que durante o processo de coleta de dados, foram realizadas algumas entrevistas com os gestores do Programa, e seus parceiros executores. Não é a intenção deste trabalho avaliar a percepção de tais atores, mas é importante apresentar algumas impressões captadas durante esse processo:

- Fica evidenciado a alta rotatividade de pessoal na equipe gestora e a fragilidade do processo de registro das ações e acontecimentos. Apenas um integrante da equipe acompanhou a implementação do PROGREDIR desde o início do Programa. Os integrantes e ex-integrantes da equipe contatados foram unânimes em apontar a dificuldade de conseguir estabelecer um histórico de ações realizadas, o que dificulta a própria avaliação do Programa.
- Não há critérios definidos, ou pelo menos, não há registro de critérios de escolha dos APL's apoiados. A expressão “escolha política”<sup>6</sup> foi citada em vários dos contatos realizados, apesar de não se tratar de uma posição oficial. Em alguns poucos casos, “aqueles que demonstraram interesse”<sup>4</sup> também foi uma expressão utilizada.

---

<sup>6</sup> Frases extraídas das entrevistas realizadas com a equipe gestora do PROGREDIR e os parceiros Executores (SEBRAE, IEL). Os nomes dos entrevistados não são citados por se tratar de informações coletadas durante as visitas e não de entrevistas autorizadas.

Mas o que fica evidente é que as informações a esse respeito tornaram-se contraditórias.

- A Avaliação do PROGREDIR é também bastante dúbia. O que se evidencia é que o sucesso do Programa não está em atingir as metas físicas pensadas inicialmente, mas o “lançamento de bases para o fortalecimento dos APL’s”<sup>4</sup>. Assim, percebe-se que também não há consenso a respeito da efetividade das ações realizadas, apesar de haver concordância de que as ações que puderam ser implementadas foram “importantes para os APL’s, sobretudo, os formados por cooperados mais necessitados”<sup>4</sup>.

## CONCLUSÃO

Apesar de sua conceituação ainda ser nova e sujeita a divergências, os Arranjos Produtivos Locais (APL’s) tem se destacado pelo potencial que apresentam para trazer desenvolvimento a regiões menos favorecidas, ampliando a capacidade produtiva das vocações econômicas das regiões em que se instalam.

Dentre as características dos APL’s, destacam-se a forma endógena de suas atividades produtivas e a forte importância da cooperação interagentes do arranjo. Ou seja, os processos produtivos são baseados em modelos de atividades oriundos da própria região do aglomerado. E a concentração dessas atividades de áreas específicas pode originar uma cooperação forte entre os agentes, como empresas e instituições de apoio, garantindo ganhos de competitividade.

O apoio de políticas públicas no fomento aos APL’s é de suma importância para o desenvolvimento desses aglomerados, dando suporte as atividades produtivas e fortalecendo a competitividade das empresas. Em vista disso, o Programa PROGREDIR foi o objeto de estudo desta pesquisa, que visava avaliar a efetividade das políticas públicas de fomento aos APL’s no Estado da Bahia. Esta avaliação levou em conta os efeitos percebidos pelas empresas participantes em suas atividades produtivas, verificando o cumprimento ou não das ações planejadas pela coordenação do Programa e classificado os níveis de satisfação dos empresários com as atividades executadas.

A partir desta análise, foram encontradas informações que divergiam com certa frequência, variando muito entre as empresas de um mesmo arranjo e de arranjos diferentes.

Pois enquanto algumas empresas avaliaram o PROGREDIR como efetivo e indispensável para a melhoria de suas atividades de produção, outras se demonstraram decepcionadas com o Programa e seus agentes coordenadores e executores. Contudo, a falta de acompanhamento dos resultados obtidos, a partir das ações promovidas, e a desorganização na coordenação e comunicação junto às empresas participantes foram reclamações recorrentes entre os entrevistados.

Os resultados encontrados demonstraram-se contraditórios. Isto porque, enquanto alguns arranjos, como o de fruticultura e o de sisal, apresentaram bons níveis de satisfação com as atividades promovidas, outros tiveram níveis baixos de satisfação, a exemplo do APL de transformação plástica. Ainda é preciso considerar que, devido à dificuldade do grupo de pesquisa em estabelecer contato com parte dos empresários ou, no caso do APL de TI, a totalidade dos beneficiados, a avaliação feita pode ter alguma divergência com os resultados oficiais do PROGREDIR. Contudo, os relatos dos entrevistados são amostras contundentes dos efeitos reais do Programa para a competitividade das empresas e dos arranjos beneficiados.

Enquanto política pública, o Programa PROGREDIR tem seu valor inalienável para o desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais. Entretanto, os propósitos positivos decorrentes das ações realizadas foram minimizados em razão do planejamento, execução e articulação ineficientes. Além disso, o PROGREDIR foi muito burocratizado, devido às exigências do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), um dos financiadores do Programa, atrasando a execução de atividades e prejudicando o seu andamento.

## REFERÊNCIAS

CRUZ, R; PASSOS, F. U., Experiência e Potencialidade e Arranjos produtivos locais na Bahia: Assimetrias, Precariedades e Constrangimentos Estruturais. IN: VIDAL, F. B. (org.). **Desenvolvimento Regional: análise do Nordeste e da Bahia**, v.1. SEI: Salvador, 2006, pp. 141-166.

FERREIRA JÚNIOR, Hamilton de Moura; MOTA, Fabio Batista; GOÉS, Tiago. **Caracterização, Análise e Sugestões para Adensamento das Políticas de Apoio a APLs Implementadas nos Estados Bahia**. Salvador: 2010. 119 p. Nota Técnica 05. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/empresa/pesquisa/Caracterizacao\\_BA.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/pesquisa/Caracterizacao_BA.pdf)>. Acesso em: 19 jan. 2013.

NÚCLEO ESTADUAL DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DA BAHIA. **Planos de Melhoria de Competitividade para os APLs da Bahia**, MARKESTRAT: Salvador, 2009.

NÚCLEO ESTADUAL DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DA BAHIA. **Portal do NE-APL Ba**. Disponível em: <[http://portalapl.ibict.br/menu/itens\\_menu/nucleos\\_estaduais/NEs/ba.html](http://portalapl.ibict.br/menu/itens_menu/nucleos_estaduais/NEs/ba.html)>. Acesso em: 19 jan. 2013.

REDE DE APOIO AOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DO ESTADO DA BAHIA. **Portal da RedeAPL**. Disponível em: <[http://internotes.fieb.org.br/rede\\_apl/newhome.htm](http://internotes.fieb.org.br/rede_apl/newhome.htm)>. Acesso em: 19 jan. 2013.

REDESIST, **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**, 4 ed. nov. 2003. Disponível em: <[http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1289323549.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1289323549.pdf)> Acesso em: 19 jan. 2013.

TEIXEIRA, Francisco Lima Cruz; SOUSA, Sílvio Vanderlei Araújo. Desenvolvimento Regional e Aglomerações Produtivas na Bahia: Uma Visão a Partir do Emprego e dos Territórios de Identidade. **Documentos Técnico-científicos**, Salvador, v. 43, n. 04, p.807-826, out/dez. 2011.

VALE, Gláucia M.V..Aglomerações Produtivas: tipologia de análises e repercussões nos estudos organizacionais. **O&S – Organização e Sociedade**. Salvador, v.14, n.43, p.159-175, out/dez. 2007.